

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по научной работе и
стратегическому развитию

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет (УрГЭУ)

д-р экон. наук, доцент

В.Е. Ковалев

«07» сентября 2026 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ) на диссертационную работу Легашова Максима Александровича на тему «Использование методов искусственного интеллекта в управлении закупочной деятельностью государственного учреждения», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. - Менеджмент (экономические науки)

Актуальность и соответствие профилю научной специальности

Диссертация М. А. Легашова посвящена научно и практически значимой проблеме управления закупочной деятельностью государственного учреждения в условиях цифровой трансформации. Современная контрактная система функционирует в среде высокой нормативной сложности, значительных информационных потоков и повышенных требований к прозрачности и результативности использования бюджетных средств. Внедрение методов искусственного интеллекта (ИИ) должно способствовать повышению аналитической обоснованности принимаемых в данной сфере управленческих решений, а также в целом снижению трудоемкости операций, однако эффективность таких нововведений в совершенствовании системы управления зависит от качества данных, организационной готовности, компетенций персонала и устойчивости информационной архитектуры.

Предмет исследования находится в области менеджмента: автор рассматривает механизмы, модели, практики и инструменты,

обеспечивающие согласованность и результативность управленческой системы. Работа соответствует направлениям, связанным с управлением организацией в контексте цифровой трансформации, стратегиями цифрового развития, управлением данными и применением искусственного интеллекта в менеджменте.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Новые научные результаты в диссертационной работе М. А. Легашова получены в соответствии с поставленной целью и задачами, обоснованными предметом и объектом исследования, достаточно полно охватывающих выбранную область исследования путем применения методологии, обеспечивающей достоверность и корректность полученных результатов.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных автором, обеспечивается:

- корректным применением в работе общенаучных и специальных методов исследования, таких как методы моделирования, графический и матричный анализ, а также элементы факторного анализа для выявления взаимосвязей между технологическим и организационно-кадровым развитием, методы фасетной классификации, логического обобщения и формализованного описания систем;

- соотнесением полученных результатов с многочисленными исследованиями ведущих отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента и применения методов искусственного интеллекта в управленческой деятельности государственных структур, а также синтезом ключевых положений теории менеджмента в части управления организацией в условиях цифровой трансформации, применения технологий искусственного интеллекта и управления данными в государственном секторе, экономической теории, включая концепции институциональной экономики, теории управления и государственного администрирования;

- использованием данных Единой информационной системы в сфере закупок, материалов доклада Комиссии Государственного совета Российской

Федерации по направлению «Коммуникации, связь, цифровая экономика», законодательных и нормативных актов, регламентирующих деятельность государственных учреждений и процессов управления закупочной деятельностью, научных публикаций отечественных и зарубежных ученых, а также результатов собственных научных и практических разработок автора.

Поставленная цель и определенные для ее достижения задачи позволили соискателю представить логически выстроенное и грамотно структурированное диссертационное исследование. Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников из 235 наименований и приложения. Основное содержание диссертации изложено на 257 страницах основного машинописного текста и проиллюстрировано 22 таблицами и 17 рисунками.

Диссертация имеет последовательную структуру. Во введении диссертации обоснована актуальность выбранной темы, раскрыта степень разработанности определенной соискателем проблематики, сформулированы объект, предмет, цель и задачи исследования, представлены положения и результаты, обладающие признаками научной новизны, определена теоретическая и практическая значимость диссертации.

Теоретическая глава формирует понятийную и процессную основу исследования, раскрывает сущность управления организацией и специфику закупочной деятельности государственного учреждения. Авторская процессная модель связывает закупочный цикл с требованиями заинтересованных сторон, ресурсами, управляющими воздействиями и результатами государственных услуг, функций и контроля.

Во второй главе цифровая трансформация рассматривается как изменение взаимосвязанных процессов, архитектуры и организационно-управленческой среды. Систематизированы цифровые технологии, разработана концептуальная модель информационной системы и предложена фасетная классификация ИИ. Классификация обеспечивает переход от описания технологий к управленческому выбору, поскольку объединяет функции, области применения, алгоритмы, обученность, автономность, масштаб интеграции и зрелость организации.

В третьей главе сформирована модель оценки целевого состояния, потенциала и эффективности использования ИИ. Ее элементы охватывают выбор сферы и процессов применения, определение зрелости, выбор класса технологии, оценку эффектов и формирование информационной системы. Предложенный коэффициент согласованности используется как навигационный показатель для выбора направления развития при дисбалансе технологической и организационно-кадровой готовности.

Существенное значение имеет алгоритм цифровой трансформации, который объединяет диагностику, планирование, реализацию, мониторинг, корректировку, сопровождение и ретроспективную оценку. Рекомендации по организационно-кадровой зрелости включают стратегическое управление ИИ, развитие ролей и компетенций, управление изменениями, открытые коммуникации и непрерывное обучение. В совокупности эти положения переводят внедрение ИИ из области разрозненных экспериментов в управляемую программу организационного развития.

Разработанная архитектура информационной системы учитывает стратегические и нормативные документы, процессы закупок, интеграцию с государственными системами, данные, программные и технологические компоненты, безопасность, роли и организационную структуру. Приложение А содержит детализированное распределение потенциальных ИИ-технологий по процессам закупочной деятельности, что позволяет использовать его как методическую основу для формирования перечня инициатив и требований к пилотным решениям.

Многоуровневая методика оценки эффективности охватывает диагностический, пилотный, масштабируемый и институциональный этапы. В нее включены технологические, организационно-экономические, кадровые, коммуникационные, нормативные и институциональные показатели. Достоинством является связь показателей с этапами закупочного цикла, уровнем зрелости и задачами масштабирования.

Научная новизна, теоретическая и практическая значимость

Научная новизна определяется разработкой целостного организационно-методического управленческого подхода, который объединяет процессную систему закупок, фасетную классификацию ИИ, модель зрелости и согласованности, алгоритм цифровой трансформации, архитектуру информационной системы и методику оценки эффективности. Каждый из элементов имеет самостоятельное значение, а их интеграция формирует дополнительный научный результат, позволяющий управлять переходом от пилота к системному применению интеллектуальных технологий в менеджменте.

Теоретическая значимость состоит в развитии положений системного и процессного менеджмента применительно к цифровой трансформации государственного учреждения. Организационно-кадровая зрелость рассматривается как самостоятельный фактор результативности, а искусственный интеллект – как элемент управленческой архитектуры. Практическая значимость проявляется в возможности использования результатов органами власти, государственными учреждениями, контрактными службами, ИТ-подразделениями и центрами компетенций в процессах внедрения современных цифровых технологий в систему управления.

Выводы и рекомендации базируются на анализе нормативных актов, стандартов, отечественной и зарубежной литературы, методических документов и практик цифровой трансформации. Основные положения опубликованы в рецензируемых научных изданиях и апробированы на научных мероприятиях. Структура работы, содержание глав и заключение взаимно согласованы.

Дискуссионные положения и замечания

Тем не менее, в работе имеется ряд дискуссионных моментов, которые следует отметить:

1. В архитектуре проектируемой информационной системы управления выделены архитектура данных, интеграционный контур, информационная

безопасность и ролевая модель. Вместе с тем не сформирована самостоятельная модель управления данными: владельцы и распорядители наборов данных, data steward, происхождение данных, каталогизация, правила ведения мастер-данных, показатели качества и порядок разрешения межведомственных расхождений. Для внедрения ИИ в управлении закупками, на наш взгляд, такие показатели имеют принципиальное значение.

2. Методика различает диагностический, пилотный, масштабируемый и институциональный этапы проекта и предлагает группы показателей КРІ (таблицы 3.10-3.14). Однако не заданы обязательные минимальные значения данных показателей, критерии остановки проекта и орган, принимающий решение «масштабировать / доработать / прекратить». Введение такого механизма, как stage-gate процедура сделало бы переход между этапами более управляемым.

3. В составе экономических показателей эффективности проекта внедрения ИИ в систему управления автором предлагаются такие, как ROI, ТСО, сокращение расходов и соотношение затрат и эффектов. При этом не раскрыты оценка временной стоимости денежных потоков, параметры рисков недостижения эффекта, характеристики диапазона неопределенности и альтернативных сценариев. Для управления продолжительными государственными ИИ-проектами целесообразно дополнить методику дисконтированными и вероятностными расчетами.

4. Предлагаемый комплекс управленческих решений по оценке поставщиков, выявлению аффилированности, аномалий и недобросовестного поведения обеспечивает влияние на доступ участников к закупкам и уровень конкуренции. При этом в диссертации этико-нормативный блок представлен, но не предложены специальные показатели алгоритмической справедливости и конкурентной нейтральности: различия ошибок по группам поставщиков, влияние на малый бизнес и новых участников, а также изменение концентрации рынка.

5. Интеграционная архитектура предусматривает взаимодействие с ЕИС, межведомственными и отраслевыми системами, однако в рекомендациях недостаточно рассмотрены вопросы управления рисками

технологической зависимости от поставщика ИИ-решения. Не определены требования к открытым форматам и API, переносимости данных и моделей, доступу к журналам и документации, а также порядок выхода из контракта без потери управляемости системы.

6. В работе рассмотрены уровни автономности и широкий спектр перспективных применений ИИ в управленческой деятельности, однако не определены «красные зоны», в которых автоматизированное управленческое решение недопустимо либо может иметь только рекомендательный статус. Такие ограничения необходимы при недостаточном качестве данных, низкой объяснимости, а также отсутствии правового основания.

Высказанные замечания отражают направления последующей детализации архитектурных, экономических и риск-ориентированных механизмов практического внедрения методов искусственного интеллекта в управлении государственными учреждениями и не затрагивают обоснованность основных научных результатов и не снижают общей положительной оценки диссертации.

Заключение ведущей организации

Диссертация М. А. Легашова является завершенной научно-квалификационной работой, выполненной автором самостоятельно и содержащей решение научной задачи, имеющей значение для развития менеджмента государственных учреждений в условиях цифровой трансформации. Предложенные модели, классификации, алгоритм и методика оценки обладают научной новизной и практической применимостью.

Работа соответствует заявленной специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки) и требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям. Ее автор, Легашов Максим Александрович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки).

Сведения об обсуждении отзыва

Диссертация и отзыв обсуждены и одобрены на заседании кафедры менеджмента и предпринимательства Института менеджмента, предпринимательства и инжиниринга Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ) (протокол № 3 от 07 сентября 2026 г.). На заседании присутствовали 16 чел. Результаты голосования: «за» – 16 чел., «против» – 0 чел., «воздержались» – 0 чел.

Заведующий кафедрой менеджмента
и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет (УрГЭУ),
доктор экономических наук, доцент

Плахин Андрей Евгеньевич

«07» сентября 2026 г.

Подпись д-ра экон. наук, доц. Плахина А.Е., заверяю
Ученый секретарь ученого совета

Е.А. Надеина

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ), ФГБОУ ВО «УрГЭУ», 620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45. Телефон: (343) 283-12-51, Адрес электронной почты: usue@usue.ru.

Я, Плахин Андрей Евгеньевич, даю согласие на обработку своих персональных данных и их включение в документы, связанные с защитой диссертации М. А. Легашова

«07» сентября 2026 г.